ESTIMATES

RCMP External Review Committee

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/69-2003
ISBN 0-660-62435-4

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

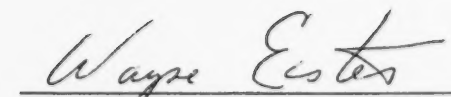
Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

104-06505/

RCMP External Review Committee

Performance Report

For the period ending on March 31, 2003



Hon. Wayne Easter, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

Contents

Part I : The Chair's Message 1

Part II : Context 2

Part III : Performance 3

Strategic Outcome 1 3
Strategic Outcome 2 5

Appendices

Appendix A - Financial Tables
Appendix B - Other Information

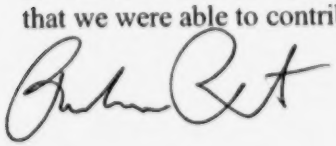
Part I: The Chair's Message

This is the *Performance Report* of the Royal Canadian Mounted Police External Review Committee for 2002-2003. In this report, you will get an overview of the work the Committee has accomplished during the course of the fiscal year and the extent to which the Committee has met its strategic objectives.

Created by Parliament through the *Royal Canadian Mounted Police Act*, the Committee is responsible for the civilian oversight of certain matters pertaining to labour relations within the RCMP. In fulfilling its legislative mandate, the Committee pursues two strategic objectives: to ensure the impartial review of cases and to promote information sharing.

During 2002-2003, the number of cases referred to the Committee has increased. Beyond the volume of cases, however, is the fact that very significant legal issues were aired before the Committee. Grievances regarding the payment of legal fees and instances of harassment were considered by the Committee during the year. In addition, some difficult disciplinary appeals were considered, including a complex case on the disclosure of confidential information by a member invoking a "whistleblowing" defence.

Recently, the RCMP has undertaken a review of the grievance process and the Committee has had discussions with various stakeholders, including management and staff representatives, on the implementation of these changes. Efficiencies are expected through an emphasis on early resolution of disputes and stricter time lines for both grievors and grievance respondents. At the RCMP's request, the Committee provided training to the adjudicators who will be part of this new process. I received much positive feedback on the contribution of the Committee to this training exercise and I am pleased that we were able to contribute to this evolving process.



Philippe Rabot
Chair

Part II: Context

The mandate of the RCMP External Review Committee is to ensure the civilian oversight of various labour relations issues within the RCMP. The Committee seeks to ensure the transparency and fairness of the disciplinary process and, in specific cases, the grievance process.

The Committee is independent and impartial: it is neither an advocate of RCMP members nor a representative of management. Reporting directly to Parliament through the Solicitor General, it is publicly accountable for its work in the same manner as other administrative tribunals and independent agencies of the Government of Canada.

In the case of the RCMP, management of labour relations is somewhat more complex than it may be in other settings because RCMP members are not unionized and terms of employment are not set out in a collective agreement. Many Treasury Board policies that apply to public servants also govern working conditions of RCMP members but, in addition, RCMP members are bound by requirements that are unique to the Force, such as a *Code of Conduct* that is set out in the *RCMP Regulations*.

Members of the RCMP can grieve decisions or actions that affect them personally. In certain cases, these grievances must be referred to the Committee before a final decision is taken by the Commissioner of the RCMP. Appeals of Adjudication Board decisions on disciplinary matters are also referred to the Committee for review prior to being adjudicated by the Commissioner. While he is not bound by the Committee's findings, the *RCMP Act* compels him to provide written reasons for his decision should he disagree with the Committee's findings and recommendations.

This impartial review mechanism aims to provide an unbiased and independent perspective on major issues that affect the quality of working relationships between RCMP management and its members. The Committee's primary objectives are to ensure that policies, and rules, are applied in a consistent, fair and logical manner across the country and over time.

There is a wide array of issues that the Committee may be called upon to address. In some instances, monetary considerations are involved, such as in the case of travel entitlements. However, many issues that come before the Committee involve non-monetary considerations that are nonetheless critically important to ensuring harmonious working relations. All of the Committee's findings are summarized in the quarterly *Communiqué*, available on the Internet at http://www.erc-cee.gc.ca.

Part III: Performance

☞ **Strategic outcome 1: Ensure an impartial review of cases**

Strategic Outcome

The Committee's only line of business is to independently review certain cases referred by the RCMP Commissioner in accordance with the provisions of the *RCMP Act*. The key strategic outcome of the Committee is to ensure that this review of cases is done in an impartial manner that reflects the current state of the law and the factual circumstances of each case. This outcome is fundamental to fostering transparence and public confidence in the management of labour relations within the RCMP.

Key Partners

In pursuing its key objective, the Committee and its staff endeavour to keep abreast of all significant legal developments that are relevant to its work, in particular labour law and administrative law. Key partners in this regard are: colleagues in other independent government agencies and tribunals; other civilian oversight agencies; members of the bar involved in administrative and labour law issues.

Committee staff also maintain ongoing liaison with RCMP stakeholders. With respect to disciplinary appeals, staff meet periodically with Member Representatives and Appropriate Officer Representatives, who are lawyers acting respectively for members and for management in disciplinary proceedings. As for grievances, discussions and exchanges take place regularly with Staff Relations Representatives, who are elected by RCMP members to defend their interests.

Key Targets and Overall Results

A key target for this strategic outcome is to release findings and recommendations that are fair, well-reasoned and reflect the current state of the law on the matter. It can be somewhat difficult to assess the extent to which the Committee is succeeding in meeting these objectives. The fact that the Commissioner may or may not accept the Committee's findings and recommendations is not in itself a reflection of how well the Committee is performing. It is extremely rare that the Commissioner's decisions are subject to judicial review, providing even fewer opportunities for the Courts to comment upon the soundness of the Committee's findings and recommendations.

Of significant interest is the fact that parties before Adjudication Boards regularly refer to the findings and recommendations of the Committee in presenting their arguments in disciplinary cases. Indeed, Adjudication Boards often rely on the findings and recommendations of the Committee when setting out their reasons for decision in any disciplinary matter.

Finally, the Commissioner of the RCMP has acknowledged shortcomings in certain policies of the Force, as pointed out by the Committee, and taken corrective action on specific points. The development of a new policy on the duty to accommodate members with a disability, for instance, is illustrative of the deference afforded to Committee recommendations.

In terms of output, a total of 14 cases were pending before the Committee on April 1st 2002: four disciplinary cases and 10 grievances. These were cases referred to the Committee during the latter part of 2001-2002. They were all finalized in the early part of 2002-2003.

During the course of 2002-2003, 48 cases were referred to the Committee: five disciplinary matters, one case of administrative discharge and 42 grievances. Over the year, average processing time for grievances was of eight months. Disciplinary appeals and administrative discharge cases took, on average, less than eight months to finalize.

When possible, disciplinary appeals and administrative discharge cases are treated on a priority basis by the Committee, especially where the implications include possible termination of employment with the Force.

Program, resources and results linkages

The Committee's only line of business is the impartial review of cases. Most of the resources are allocated to the duties that are directly related to that function. Apart from research and writing, Committee staff members endeavour to keep their knowledge up to date by participating in conferences and in training workshops that address issues which are relevant to the Committee's work. This entails some travel, accommodation and registration costs.

In general, the Committee spends 90% of its time on case review. Committee Chair and staff wages amounted to $516,504 for the year and operating expenses to $172,644.

Management Practices

The Committee continues to work toward the full implementation of the modern comptrollership initiative. In collaboration with two comparable small agencies, the Committee completed an assessment of its modern management capacities and is now working on the development of an action plan with the help of outside experts. The plan will address the findings of the capacity assessment in such areas as integrated risk management; external reporting; operating information and management tools and techniques. The plan is expected to be finalized in 2003-2004 and will include an implementation schedule.

In the interim, certain measures have been adopted to allow the Committee to continue its focus on the impartial review of cases. This includes the adoption of a human resource plan that has led to key staffing action during the course of the year. This, in turn, has provided the Committee Chair with the level of support required to discharge his legislative mandate.

☞ **Strategic outcome 2: Promote exchanges of information**

Strategic Outcome

Civilian oversight of the RCMP ensures public confidence in the management of the Force. In the context of labour relations, this is particularly important since the working conditions of RCMP members are not set out in a collective agreement and the public needs to have a high degree of confidence in the manner in which workplace disputes are addressed. For that reason, the dissemination of information to the public is an important objective.

Equally important is the exchange of information between members of the RCMP and the Committee. In pursuing this objective, the Committee seeks to ensure that members and management are aware of their rights and obligations. They must have current information on applicable policies and regulations, the relevant case law as well as on the findings and recommendations of the Committee on issues that may resurface from time to time.

Since its inception, the Committee has summarized its cases in a quarterly publication entitled *Communiqué*. This publication is sent out to all RCMP detachments and to various stakeholders in the area of labour relations and is available on the

Committee's Internet site: http://www.erc-cee.gc.ca. Our web site also offers tools for detailed searches of the Committee's findings and recommendations on any given subject.

Key Partners

In addition to the Commissioner and his key managers, the Committee works closely with Member Representatives and Appropriate Officer Representatives (on disciplinary issues) and with Staff Relations Representatives (on grievance issues). The Committee also maintains open lines of communication with regional managers and individual members, through means of publications, telecommunications, the Internet, and occasional site visits.

Key Targets and Overall Results

The key target in achieving this objective is to ensure a wide dissemination of information related to the work of the Committee, in a format that is readily accessible.

These resources are valuable for both members and management of the RCMP in dealing with ongoing labour issues. They are also used regularly by Staff Relations Representatives (who are elected by RCMP members and who provide advice and assistance on various work-related issues) as well as Member Representatives and Appropriate Officer Representatives, who are lawyers representing the parties in disciplinary and other specific cases.

In addition to these resources, Committee staff serve as points of contact to provide information to management and members of the RCMP in the areas of expertise of the Committee. This exchange of information contributes to a better understanding of the respective obligations of members and management of the Force which, in turn, can lead to early resolution of disputes.

In March 2003, in preparation for a new grievance process being launched in 2003-2004, the RCMP brought together all the adjudicators that will administer the grievances under new Commissioner's Standing Orders. At the request of the RCMP, Committee staff gave part of the training to the adjudicators and others who will be involved in the new grievance process. This was particularly beneficial in terms of ensuring a better understanding of the types of issues that are important to the Committee in its review of cases.

On a more strategic level, the Chairman of the Committee maintains liaison with the Commissioner and his staff on emerging issues of policy or law that relate to the Committee's mandate.

Program, resources and results linkages

Through *Communiqué*, the Committee has published summaries of all of its findings and recommendations. The publication also contains a summary of the Commissioner's decisions, and, where applicable, the Federal Court's judgments on the Commissioner's decisions. In addition to summaries of specific cases, articles written by Committee staff are occasionally published for information purposes. One such example during the year was an article entitled *Case Law on the Duty of Loyalty of Public Servants* summarized the status of the law in this important area.

Committee staff continued to participate in discussions with RCMP managers on emerging issues within the RCMP, including the new grievance process and a proposed policy on the duty to accommodate members with a disability. As was done in previous years, the Committee held an information session for newly appointed Staff Relations Representatives, to sensitize them to the work of the Committee and the procedures for the referral of grievances.

The Committee's *Annual Report* for 2001-2002, presented to Parliament in the Summer of 2002, offered a full review of the Committee's activities for that year.

Most of the expenditures that relate to information sharing are attributable to the quarterly publication of the *Communiqué*, to the annual report, and to the maintenance of the Internet site. In addition, the Chairman and the staff spend some of their time cultivating exchanges with partners either in person or by telephone or letter. The Committee estimates that staff spent about 10% of their time on this task, and that related operational expenditures amounted to roughly $60,000.

Management Practices

A key management practice that has furthered the objective of information sharing has been a dynamic approach to monitoring the Committee's website, in keeping with the *Government on line* initiative. Committee publications are made available on the website at the same time as they are released in written format. Committee findings and recommendations are included in the database of cases, available for online searches, as soon as they are released. Finally, the Committee has done work to publish its 2002-2003 *Annual Report* on CD-ROM in the Summer of 2003, which will allow easier access to online resources.

APPENDIX A

Table 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)				
		2002-2003		
Vote		Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
	RCMP External Review Committee - Case Review			
45	Operating Expenditures	832	899	822
	Capital Expenditures	-	-	-
	Grants and Contributions	-	-	-
(S)	Minister - Salary and motor car allowance	-	-	-
	Total Department	832	899	822

Table 2 - Comparison of Total Planned to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending (thousands of dollars)			
	2002-2003		
RCMP External Review Committee - Case review	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual Spending**
FTEs	6	6	6
Operating	832	899	822
Capital	-	-	-
Grants and Contributions	-	-	-
Total Gross Expenditures	832	899	822
Less: Respendable Revenues*	-	-	-
Total Net Expenditures	832	899	822
Other Revenues and Expenditures	-	-	-
Non-respendable Revenues **	-	-	-
Cost of services provided by other Departments	103	103	103
Net Cost of Program	935	1002	925

*Formerly "Revenues Credited to the Vote". In some cases, respendable revenues can also include the statutory item "Expenditures pursuant to Section 29.1 (1) of the FAA."
**Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues" (GGR)

Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (thousands of dollars)					
			2002-2003		
Case Review	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	**Total Planned Spending**	**Total Authorities**	**Total Actual Spending**
RCMP External Review Committee	592	698	832	899	822
Total	592	698	832	899	822

APPENDIX B

Resource Person

Norman Sabourin
Executive Director and Senior Counsel
RCMP External Review Committee
P.O. Box 1159, Station B
Ottawa, Ontario
K1P 5R2

Telephone: (613) 990-1860
Fax: (613) 990-8969
Email: org@erc-cee.gc.ca
Internet: www.erc-cee.gc.ca

BUDGET DES DÉPENSES

Comité externe d'examen de la GRC

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/69-2003
ISBN 0-660-62435-4

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Comité externe d'examen de la GRC

Rapport sur le rendement

Pour la période
se terminant
le 31 mars 2003

L'hon. Wayne Easter, C.P., député
Solliciteur général du Canada

Table des matières

Partie I : Message du président 1

Partie II : Contexte 2

Partie III : Rendement 4

Résultat stratégique 1 4
Résultat stratégique 2 6

Annexes

Annexe A - Tableaux financiers
Annexe B - Renseignements supplémentaires

Partie I : Message du président

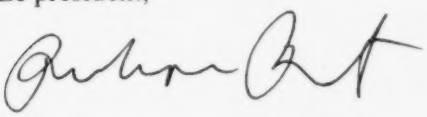
J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur le rendement* du Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada pour la période 2002-2003. Dans ce rapport, vous obtiendrez un aperçu du travail effectué par le Comité au cours de l'année financière et vous constaterez dans quelle mesure le Comité a atteint ses objectifs stratégiques.

Créé par le Parlement en vertu de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, le Comité est responsable de la surveillance civile de certaines questions ayant trait aux relations de travail au sein de la GRC. Pour remplir son mandat législatif, le Comité poursuit deux objectifs stratégiques : assurer l'examen impartial des cas et promouvoir l'échange d'information.

En 2002-2003, le nombre de cas renvoyés devant le Comité a augmenté. Outre le volume de la charge de travail, il importe de souligner que le Comité a aussi été saisi de questions juridiques très importantes. Au cours de l'année, le Comité a examiné des griefs concernant le remboursement de frais juridiques et des cas de harcèlement. De plus, il s'est penché sur certains appels difficiles ayant trait à des mesures disciplinaires, dont un cas complexe relatif à la divulgation de renseignements confidentiels par un membre qui a invoqué une défense fondée sur la dénonciation.

La GRC a entrepris récemment un examen du processus de règlement des griefs, et le Comité a eu des discussions avec divers intervenants, y compris des représentants de la direction et du personnel, sur la mise en œuvre des changements. On s'attend à améliorer l'efficience du processus en mettant l'accent sur le règlement rapide des différends et sur l'imposition de délais plus stricts tant aux requérants qu'aux intimés. À la demande de la GRC, le Comité a donné de la formation aux arbitres qui seront visés par ce nouveau processus. J'ai reçu de nombreux commentaires positifs sur la contribution du Comité à cet exercice de formation et je suis heureux que nous ayons pu participer à ce processus en pleine évolution.

Le président,



Philippe Rabot

Partie II : Contexte

Le Comité externe d'examen de la GRC a pour mandat d'assurer la surveillance civile de diverses questions ayant trait aux relations de travail au sein de la GRC. Il est garant de la transparence et de l'équité du processus disciplinaire et, dans certains cas précis, du processus de règlement des griefs.

Le Comité est indépendant et impartial : il ne défend pas la cause des membres de la GRC et il n'agit pas comme représentant de la direction. Relevant directement du Parlement par l'entremise du solliciteur général, il rend compte publiquement de ses activités, tout comme les autres tribunaux administratifs et organismes indépendants du gouvernement du Canada.

Dans le cas de la GRC, la gestion des relations de travail est un peu plus complexe que dans d'autres milieux, car les membres de la Gendarmerie ne sont pas syndiqués et les conditions d'emploi ne sont pas définies dans une convention collective. De nombreuses politiques du Conseil du Trésor qui s'appliquent aux fonctionnaires régissent également les conditions de travail des membres de la GRC, mais ces derniers sont en outre tenus de respecter des exigences propres à la Gendarmerie, comme celles énoncées dans le Code de déontologie figurant dans le *Règlement de la Gendarmerie royale du Canada*.

Les membres de la GRC peuvent déposer des griefs sur des décisions ou des mesures qui les touchent personnellement. Dans certains cas, ces griefs doivent être renvoyés devant le Comité avant qu'une décision finale ne soit prise par le commissaire de la GRC. Les appels concernant des décisions prises par des comités d'arbitrage sur des questions disciplinaires sont également soumis à l'examen du Comité avant que le commissaire ne prenne une décision. Ce dernier n'est pas lié par les conclusions et les recommandations du Comité, mais, en vertu de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, il doit motiver par écrit toute décision qui s'en écarte.

Ce mécanisme permet l'examen impartial et indépendant des principales questions qui influent sur la qualité des relations de travail entre la direction de la GRC et ses membres. L'objectif principal du Comité est de veiller à ce que les politiques et les règles soient appliquées de manière uniforme, équitable et logique dans l'ensemble du pays et en tout temps.

Le Comité peut être appelé à se pencher sur un large éventail de questions. Dans certains cas, il peut s'agir de questions financières comme le remboursement de frais de voyage. Toutefois, bon nombre de questions portées à l'attention du Comité ne sont pas

de nature financière, mais elles sont cruciales pour l'harmonisation des relations de travail. Toutes les conclusions du Comité sont résumées à chaque trimestre dans le *Communiqué*, qu'il est possible de consulter sur le site Web du Comité à : http://www.erc-cee.gc.ca.

Partie III : Rendement

☞ Résultat stratégique 1 : Assurer l'examen impartial des cas

Résultat stratégique

Le seul secteur d'activité du Comité est d'assurer l'examen indépendant de certains cas qui lui sont renvoyés par le commissaire de la GRC en conformité avec les dispositions de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*. Le principal résultat stratégique du Comité consiste à assurer l'examen impartial des cas d'une manière qui tient compte de l'état du droit actuel et des faits propres à chaque cas. Ce résultat est essentiel pour favoriser la transparence et la confiance du public dans la gestion des relations de travail au sein de la GRC.

Principaux partenaires

En vue d'atteindre son objectif principal, le personnel du Comité se tient au courant de tous les nouveaux faits juridiques importants qui touchent à son travail, plus particulièrement au droit du travail et au droit administratif. À cet égard, les principaux partenaires du Comité sont les collègues d'autres tribunaux et organismes gouvernementaux indépendants, d'autres organismes de surveillance civile et des membres du barreau qui s'intéressent à des questions ayant trait au droit administratif et au droit du travail.

Le personnel du Comité assure également la liaison permanente avec les intervenants de la GRC. Pour ce qui est des appels concernant des mesures disciplinaires, le personnel rencontre régulièrement les représentants des membres et les représentants des officiers compétents, qui sont des avocats agissant respectivement au nom des membres et de la direction dans les procédures disciplinaires. En ce qui a trait aux griefs, des discussions et des échanges ont lieu régulièrement avec les représentants des relations fonctionnelles, qui sont élus par les membres de la GRC pour défendre leurs intérêts.

Objectifs clés et résultats généraux

Un des objectifs clés pour ce résultat stratégique est de communiquer des conclusions et des recommandations qui sont à la fois justes et bien étayées, et qui reflètent l'état actuel du droit sur un sujet donné. Il peut être assez difficile d'évaluer dans quelle mesure le Comité réussit à atteindre cet objectif. En soi, le fait que le commissaire

accepte ou rejette les conclusions et les recommandations du Comité ne traduit pas le niveau de rendement de ce dernier. Il est extrêmement rare que les décisions du commissaire fassent l'objet d'un contrôle judiciaire, ce qui réduit énormément le nombre de situations où les tribunaux sont appelés à se prononcer sur la pertinence des conclusions et des recommandations du Comité.

Il est tout particulièrement intéressant de noter que, dans les cas disciplinaires, les parties qui se présentent devant des comités d'arbitrage font régulièrement allusion aux conclusions et aux recommandations du Comité dans leurs observations. En fait, les comités d'arbitrage invoquent souvent les conclusions et les recommandations du Comité lorsqu'ils exposent les motifs de leurs décisions dans des affaires disciplinaires.

Enfin, comme l'a souligné le Comité, le commissaire de la GRC a admis que certaines politiques de la Gendarmerie présentaient des lacunes et il a donc adopté des mesures correctives à l'égard de points précis. Par exemple, l'élaboration d'une nouvelle politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les membres handicapés démontre toute l'importance accordée aux recommandations du Comité.

En tout, 14 cas étaient toujours à l'étude par le Comité le 1er avril 2002 : quatre cas disciplinaires et 10 griefs. Il s'agissait de cas renvoyés devant le Comité au cours de la dernière partie de l'exercice 2001-2002. Ils ont tous été traités au début de l'exercice 2002-2003.

Au cours de l'année financière 2002-2003, 48 cas ont été renvoyés devant le Comité : cinq affaires disciplinaires, un cas de renvoi par mesure administrative et 42 griefs. Pendant l'année, le délai moyen de traitement de chaque grief a été de huit mois. En moyenne, les appels concernant des mesures disciplinaires et les cas de renvoi par mesure administrative ont été traités en moins de huit mois.

Dans la mesure du possible, le Comité accorde la priorité aux appels disciplinaires et aux renvois par mesure administrative, surtout lorsque les membres visés risquent de perdre leur emploi au sein de la Gendarmerie.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

L'examen impartial des cas constitue le seul secteur d'activité du Comité. Par conséquent, la majeure partie de ses ressources est consacrée aux fonctions qui sont directement reliées à ce secteur. Outre le travail de recherche et de rédaction, les membres du personnel du Comité voient à garder leurs connaissances à jour en participant à des conférences et à des ateliers de formation portant sur des questions pertinentes pour le travail du Comité. Cela entraîne des dépenses au chapitre des frais de déplacement et d'hébergement, ainsi que des frais d'inscription.

En général, le Comité consacre 90 % de son temps à l'examen des cas. La rémunération du personnel du Comité et de son président s'est élevée à 516 504 $ pour l'année, et les dépenses de fonctionnement à 172 644 $.

Méthodes de gestion

Le Comité continue de travailler à la mise en œuvre complète de la fonction de contrôleur moderne. En collaboration avec deux petits organismes de taille comparable à la sienne, le Comité a procédé à une évaluation de ses capacités de gestion modernes et il s'emploie actuellement à l'élaboration d'un plan d'action avec l'aide de spécialistes. Ce plan tiendra compte des conclusions tirées de la vérification de capacité dans différents domaines, notamment la gestion du risque intégrée, les rapports externes, l'information opérationnelle et les outils et techniques de gestion. On s'attend à ce que le plan soit finalisé en 2003-2004 et qu'il contienne un échéancier de mise en œuvre.

Entre temps, le Comité a adopté certaines mesures qui lui permettent de continuer à se concentrer sur l'examen impartial des cas. Il s'agit notamment d'un plan de ressources humaines qui a donné lieu à des mesures de dotation clés au cours de l'année. Le président du Comité peut ainsi bénéficier d'un niveau d'appui suffisant pour remplir son mandat prévu par la loi.

☞ **Résultat stratégique 2 : Promouvoir l'échange d'information**

Résultat stratégique

La surveillance civile de la GRC permet au public d'avoir confiance dans la gestion de la Gendarmerie. Dans le contexte des relations de travail, cela est particulièrement important puisque les conditions de travail des membres de la GRC ne sont pas définies dans une convention collective et que les citoyens doivent avoir une confiance absolue dans les méthodes de résolution des conflits en milieu de travail. Pour cette raison, la communication de l'information au public est un objectif important.

Il est tout aussi important d'assurer l'échange d'information entre les membres de la GRC et le Comité. En poursuivant cet objectif, le Comité veille à ce que le personnel et la direction connaissent leurs droits et leurs obligations. Ces derniers doivent avoir à leur disposition des renseignements à jour sur les politiques et les règlements applicables, la jurisprudence pertinente, ainsi que les conclusions et les recommandations du Comité sur des questions qui peuvent resurgir de temps à autre.

Depuis sa création, le Comité résume les cas dont il est saisi dans une publication trimestrielle intitulée *Communiqué*. Cette publication est expédiée à tous les détachements de la GRC et à divers intervenants dans le domaine des relations de travail, et il est possible de la consulter sur le site Web du Comité à l'adresse suivante : http://www.erc-cee.gc.ca. Ce site contient également des outils permettant d'effectuer des recherches détaillées sur les conclusions et les recommandations du Comité portant sur un sujet donné.

Principaux partenaires

Outre le commissaire et ses principaux gestionnaires, le Comité travaille en étroite collaboration avec les représentants des membres et les représentants des officiers compétents (sur des questions disciplinaires), ainsi qu'avec les représentants des relations fonctionnelles (sur des questions touchant les griefs). Le Comité communique également avec les gestionnaires régionaux et les membres au moyen de publications, de télécommunications, de l'Internet et de visites occasionnelles dans les lieux de travail.

Objectifs clés et résultats généraux

L'objectif clé consiste à assurer une vaste diffusion de l'information liée au travail du Comité sous forme conviviale.

Ces ressources sont utiles tant aux membres qu'à la direction de la GRC dans la gestion permanente de questions touchant le travail. Elles sont aussi utilisées régulièrement par les représentants des relations fonctionnelles (qui sont élus par les membres de la GRC et qui fournissent conseils et aide sur diverses questions liées au travail), ainsi que par les représentants des membres et les représentants des officiers compétents, qui sont les avocats des parties intéressées dans les affaires disciplinaires et d'autres cas précis.

Outre ces ressources, les membres du personnel du Comité servent de points de contact pour communiquer de l'information à la direction et aux membres de la GRC dans les domaines de compétence du Comité. Cet échange d'information aide à mieux faire comprendre les obligations respectives des membres et de la direction de la Gendarmerie, ce qui, à son tour, peut accélérer le règlement des différends.

En mars 2003, en prévision de la mise en œuvre du nouveau processus de règlement des griefs en 2003-2004, la GRC a réuni tous les arbitres chargés d'administrer les griefs en vertu de nouvelles Consignes du commissaire. À la demande de la GRC, le personnel du Comité a donné une partie de la formation aux arbitres et à d'autres responsables qui participeront au nouveau processus de règlement des griefs. Cette

formation a été particulièrement utile, car elle a permis de mieux faire comprendre les types de questions qui sont importants pour le Comité dans l'examen des cas.

À un niveau plus stratégique, le président du Comité assure la liaison avec le commissaire et les membres de son personnel sur les nouvelles questions touchant les politiques ou les dispositions législatives ayant trait au mandat du Comité.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

Dans son *Communiqué*, le Comité publie des résumés de chacune de ses conclusions et recommandations. Cette publication contient également le résumé des décisions du commissaire et, le cas échéant, les jugements de la Cour fédérale sur les décisions du commissaire. Outre les résumés de cas précis, des articles rédigés par le personnel du Comité sont parfois publiés à des fins d'information. Par exemple, au cours de la dernière année, un article intitulé *Jurisprudence sur l'obligation de loyauté des fonctionnaires* a résumé l'état du droit dans ce domaine important.

Le personnel du Comité a continué de participer à des discussions avec des gestionnaires de la GRC sur des questions nouvelles touchant la Gendarmerie, notamment le nouveau processus de règlement des griefs et le projet de politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les membres handicapés. Comme par les années passées, le Comité a tenu une séance d'information pour sensibiliser les nouveaux représentants des relations fonctionnelles au travail du Comité et aux procédures relatives au renvoi des griefs.

Le *Rapport annuel* 2001-2002 du Comité, déposé au Parlement au cours de l'été de 2002, a présenté un examen complet des activités du Comité pour cette année financière.

Au chapitre de l'échange d'information, la plupart des dépenses découlent de la publication trimestrielle du *Communiqué*, du rapport annuel et de la mise à jour du site Internet du Comité. Par ailleurs, le président et le personnel du Comité consacrent une partie de leur temps à cultiver les échanges avec leurs partenaires, soit en personne, soit par téléphone ou par lettre. Le Comité estime que le personnel a consacré environ 10 % de son temps à cette tâche et que les dépenses de fonctionnement qu'elle entraîne se sont élevées à environ 60 000 $.

Méthodes de gestion

Au nombre des méthodes de gestion clés qui ont permis de poursuivre l'échange d'information, mentionnons l'approche dynamique de surveillance du site Web du Comité, conformément à l'initiative *Gouvernement en direct*. Les publications du Comité

sont affichées sur le site Web en même temps qu'elles sont diffusées en version papier. Dès leur publication, les conclusions et les recommandations du Comité sont versées dans la base de données sur les cas, qui peut faire l'objet de recherches en ligne. Enfin, le Comité a déployé des efforts pour publier son *Rapport annuel* 2002-2003 sur cédérom au cours de l'été de 2003, ce qui facilitera l'accès aux ressources disponibles en ligne.

ANNEXE A

Tableau 1 - Sommaire des crédit approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
Crédit		2002-2003		
		Total des dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
	Comité externe d'examen de la GRC - Examen des cas			
45	Dépenses de fonctionnement	832	899	822
	Dépense en capital	-	-	-
	Subventions et contributions	-	-	-
(S)	Ministre - traitement et allocation pour automobile	-	-	-
	Total pour le Comité	832	899	822

Tableau 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
	2002-2003		
Comité externe d'examen de la GRC - Examen des cas	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
ETP	6	6	6
Fonctionnement	832	899	822
Capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Total des dépenses brutes	832	899	822
Moins : Recettes disponibles*	-	-	-
Total des dépenses nettes	832	899	822
Autres recettes et dépenses	-	-	-
Recettes non disponibles**	-	-	-
Coût des service offerts par d'autres ministères	103	103	103
Coût net du programme	935	1002	925

* Anciennement « Recettes affectées aux dépenses ». Parfois, les recettes pouvant être redépensées peuvent aussi inclure le poste législatif « Dépenses conformes au paragraphe 29.1(1) de la LGFP ».
** Anciennement «Recettes affectées au Trésor »

Tableau 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
Examen des cas	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
Comité externe d'examen de la GRC	592	698	832	899	822
Total	592	698	832	899	822

ANNEXE B

Personne-ressource

Norman Sabourin
Directeur exécutif et avocat principal
Comité externe d'examen de la GRC
C.P. 1159, Succ. B
Ottawa (Ontario)
K1P 5R2

Téléphone : (613) 990-1860
Télécopieur : (613) 990-8969
Courriel : org@erc-cee.gc.ca
Site Web : www.erc-cee.gc.ca